

Tunis, 19 & 20 Juin 2007

Territoires métropolitaines innovants Technopoles et Pôles de Compétitivité

SYNTHÈSE DE LA DISCUSSION

**Atelier 1 « La gouvernance : approche institutionnelle et système
d'acteurs »**

Rapporteurs:

**Aleardo Furlani Chef d'Équipe du Programme d'Assistance Technique BEI
pour l'Accompagnement à la mise en place de 5 technopoles en Tunisie -
Consortium Ariaconsult**

Krichen Maher Technopole de Sfax

La Gouvernance des Technopoles /1

1. Le concept de gouvernance appliqué aux technopoles n'est pas différent du concept de Gouvernance appliqué aux entreprises: il s'agit de **l'ensemble des processus, réglementations, lois et Institutions influant la manière dont une organisation est dirigée, administrée et contrôlée**
2. Mais pour le Technopoles **la gouvernance est une tache beaucoup plus complexe**: les acteurs principaux sont l'Etat, les collectivités locales, mais aussi et surtout les Universités, les chercheurs, les entreprises, les banques, le tissu urbain voisin(**approche multi-critère-Kharfi**).
3. Le concept de gouvernance donc inclut **les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les stakeholders)** au niveau national et régional et la direction et le conseil d'administration ou l'Unité de gestion de la Technopole

La Gouvernance des Technopoles /2

- L'approche partenariale stipule que l'on valorise plutôt la création de valeur pour l'ensemble des partenaires (stakeholder value).
- La Gouvernance doit **créer de la richesse entre les différents parties prenantes** .
- La **performance de la gouvernance, dans le cas des technopoles, est mesurée au regard de l'ensemble des partenaires(Laenser)**.
- Les critères de mesure d'efficience de la gouvernance sont différents et variés mais s'accordent sur un seul objectif : un **processus de conciliation et la convergence des intérêts et des objectifs des différents acteurs** vers un objectif commun, qui satisfait l'ensemble des acteurs et partenaires.

La Gouvernance des Technopoles /3

1. **Les technopoles ont des situation juridiques diverses:** des technopoles ont une participation majoritairement privée (Casa) dans son capital, des autres technopoles sont détenus exclusivement par l'État et sont gérés par un Ministère de tutelle, des autre sont gérés par des sociétés mixtes (Bizerte et Monastir), initiatives locales (Fundaciòn Valence).
2. **Il n'y a pas de recettes à copier (concept *mayonnaise*) du pointe de vu de la gouvernance.**
3. La réactivité, la souplesse et l'adaptation aux exigences des besoins des acteurs locaux installés au sein des technopoles, **la capacité de profiter des opportunités/ressources au niveau local** deviennent le mot d'ordre, **les éléments a considérer dans une stratégie de long terme .**

Gouvernance: le role externe de l'Etat/1

1. L'État joue un rôle clé: l'État est le **garant d'une stratégie globale, visant à faire réussir les projets technopolitains**. Accompagner, au moins au niveau des premières phases, le développement des technopoles, surtout en terme de financement et d'accompagnement(voir PdC financé 80% par l'État).
2. L'État se place en tant que initiateur, maître d'ouvrage afin **de diriger les activités des technopoles vers les objectifs régionaux et nationaux de développement** .
3. Le rôle de l'État demeure ainsi primordial **pour la mise en place de:** la formation, l'appui à la recherche, les services de transfert de technologies, le cadre législatif et un système d'incitation approprié (cadre réglementaire)-ie financement de la R&D- afin d'orienter les efforts privés vers les objectifs dessinés.

Gouvernance: le role externe de l'Etat/2

1. Le rôle de l'Etat doit aussi se renforcer **au niveau de la coordination interministérielle** et de l'ajustement de l'intervention des différents ministères.
2. Le technopole fait intervenir **plusieurs tutelles ministérielles tels que le Ministère de la Recherche, le Ministère de l'Enseignement supérieur, le Ministère de l'Industrie** ainsi que les ministères sectoriels ayant un rapport direct avec l'activité des technopoles.
3. Des commissions ad hoc ou permanentes doivent ainsi se constituer et se définir **des moyens d'action communes, dans le but d'optimiser l'intervention étatique au niveau des différents technopoles.**

Gouvernance: les autorités décentralisées

- Les technopoles doivent inscrire son projet **dans une dynamique régionale.**
- **Les autorités décentralisées ,les associations locales jouent un rôle important pour** la création d'une dynamique interne par la mise en réseau des acteurs locaux sur des projets communs.
- L'implication des autorités locales peut également **faire réduire la bureaucratie au niveau de la gestion** et améliorer la réactivité des technopoles par rapport à leur environnement(**concept guichet unique -Belkahia**)
- La sensibilisation du tissu entrepreneurial régional, est au **centre des stratégies de développement de la Technopole.**

L'interaction Recherche-Industrie, l'objectif principal

1. La gouvernance a aussi **le but de rapprocher la recherche et l'industrie**, en rendant les résultats de la recherche exploitables par le tissu productif.
2. **La mise en relation des acteurs du système productif et ceux du système de recherche** (afin d'orienter les résultats de recherche vers les besoins de l'industrie) est un volet important dans **la chaîne de valeur de l'innovation**.
3. Services capables d'œuvrer dans le sens d'une collaboration étroite entre la recherche et l'industrie.
 - **Les Centres Techniques**
 - Les **Ateliers relais et les pépinières** ainsi que les incubateurs sont ainsi de puissants facteurs de génération d'entreprises innovantes.
 - **Les services de conseil et d'orientation (services juridiques, financiers), concept Technopole de services rentables (Belkahia).**

L'interaction Recherche- Industrie à travers une dynamique de génération de projets

1. L'interaction des producteurs de connaissance doit promouvoir **la génération des projets innovants (dynamique appelées aux projets-Darmon)**, aussi **au niveau international**(Sousse/Sfax/El Ghazela avec le Pole SCS PACA mais aussi au Maroc).
2. Une gouvernance efficiente (**et rapide-timing**) doit promouvoir une **dynamique local l'interaction entre la recherche et l'industrie** à travers le lancement de projets (projets R&D mais aussi spin-off, coopération technique, Transfert de Technologie, formation).
3. **L'identification des sources possibles de financements des projets** (secteur bancaire, État, SICARs, fonds d'amorçage, collectivités locale) et autour de leurs mixage dans le but d'optimiser l'utilisation au profit des projets innovants au sein des technopoles.

L'interaction Recherche- Industrie à travers une dynamique de génération de projets

1. Pour accélérer la valorisation du capital immatériel à travers la créativité et le savoir, l'activation d'un vrai processus de génération de projets(et de produits- Llambrich) est le vrai défi et la mission principale de la Technopole, :
2. Promouvoir les investissements dans le savoir / dans les compétences qui génèrent des rendements croissants à travers:
 - l'activation d'un modèle de business interactif (capacité d'entreprises et de Recherche+ investisseurs -Llambrich)
 - Une dynamique de création de plusieurs « *transactions de connaissance* » win-win entre les industries et les chercheurs
 - Une approche inclusive des grandes entreprises(lobbying,105 projets R&D,30% publique-Darmon) mais aussi des PyMEs (Kharfi)

Éléments pour une gouvernance efficiente/1

- 1. Une dynamique interne, le Management
- **Le secteur privé attire le secteur privé**, une plus grande implication du secteur privé dans les technopoles peut attirer davantage des entreprises du secteur privé.
- Le facteur humain joue également un rôle primordial. A défaut de motivation, de compétences, de dynamisme, d'esprit entrepreneurial et de qualité de l'équipe de gestion de la technopole peuvent assurer **l'obtention des résultats mesurables (ie. attirer investissements, générer un flux continu de projets)**.
- Hormis la nature de gestion, **la motivation, le charisme, les compétences et l'expérience des ressources humaines sont des éléments important pour réussir**. Un effort de recrutement doit être consenti dans ce sens.

Éléments pour une gouvernance efficiente/2

- **2. Une dynamique locale, un Pacte de partenariat public-privé**
- **C'est la clé de la gouvernance.** Le partenariat doit se reposer sur une **définition claire des règles, des rôles de chaque partie et de la leadership (leadership aux entreprises-Darmon).** . .
- **Un Pacte social, un accord consensuel(et négocié) de coopération (aussi: lobbying) territoriale (Kharfi) au long-terme** entre les parties prenantes au niveau local (publique et privés) permet d'orienter les efforts vers et une **vision commune** (définition des besoins, définitions des programmes de recherches) **et complémentaire(le miracle de la gouvernance -Giraudon).**
- **La communication à l'opinion publique et l'évaluation transparente-** Laenser- en termes d'impacte sociale et économique peuvent soutenir l'intégration

Éléments pour une gouvernance efficiente/3

1. **3. La décision: l'excellence et le positionnement**
2. **La focalisation sectorielle (filères compétitives- Belkahia, stratégie industrielle exogenes- Kharfi, Sciences médicales): les spécialisations doivent être en symbiose avec l'environnement national, en concordance avec les capacités existantes et insérés dans les stratégies économiques locales et les priorités nationales (préconisation).**
3. **Positionnement et excellence sont les décisions techniques et politiques difficiles à prendre, mais à prendre (risque politique), pas en contradiction avec un approche graduel (Kharfi)**
4. **Le technopole doit s'octroyer le rôle d'un vrai pôle régional d'innovation dans son secteur et produire un « effet de vitrine » pour le système productif régional et augmenter ainsi son attractivité (Llammrich) et soutenir l'économie locale.**

Éléments pour une gouvernance efficiente/4

- **4. La Gouvernance comme Processus itératif (*trial and error*)**
- La composition, l'harmonisation des dualismes existantes entre : Université/ Industrie, Publique/Privé, National/Local, Ministère/Ministère est le vrai défi de la Gouvernance des technopoles.
- Un processus (structuré, professionnalisé) de création du consensus et d'engagement actif (un compromis) des acteurs publics et privés (Séminaire stratégiques).
- Une stratégie à géométrie variable (différents missions: zone d'exportation -Belkhaia, rôle de la R&D- Kharfi et Darmon, entrepreneuriat -Laenser, Medical- Llambrich) et itératif qui maximise les atouts locaux mais dans le cadre d'une stratégie globale de grandes infrastructures (voir le rôle du TGV) au niveau d'État.

LARDI

1. La qualité du rapport public privé. Priorité politiques et Responsabilité
2. Bonne réglementation et cadre d'incitation et réglementaire

Chelbi

1. **La intelligence economique-investissement dans le savoir /competence =rendements croissants (capiutal immateriels des entreprose= créativité et savoir**
2. **Role fort de l'Etat= interaction Industrie/model de croissance= competitivité= education, expertise recherche scientifique-culture de l'innovation**
3. **10 technopoles ont été mis en place= (i) evaluation et suivi des composantes,(ii) espaces d'excellence pour la competitivité= chaque technopole = locomotive de la croissance locale**
4. **CHELBI=Strategie commun, Partenariat , concentration sur le Technologie à fort potentiel de croissance**
5. **Valorisation et innovation sont les clés =Mesures d'incitations= conditions optimales =prise d erisques(pepinieres) culture de l'innovation**
6. **LARBI Banque mondial=Gouvernance =Partenariat, services pour encourager la croissance= nouvelles entreprises, Gouvernance= responsabilité du management, TT, marketing. Secteur privé et secteur privé ensemble**